EXPERTISE

TMS, mode d'emploi

Dans un marché peu mature, différentes réalités peuvent se cacher sous ses trois lettres.

Les coûts de transport représentent une part importante – en moyenne 50 % – des coûts logistiques sachant que la hausse du prix du carburant, les contraintes règlementaires accrues, et l'émergence du développement durable sont autant de facteurs inflationnistes à moyen terme.
D'une façon générale, la maîtrise de ces coûts de transport, passe par :
- l'optimisation de l'offre de service vis-à-vis des clients (délais de livraison, fréquence,…).
- la maîtrise des inducteurs de coûts (coût horaire chauffeur, coût véhicule, politique de sous-traitance, flotte fixe ou variable, diminution des coûts administratifs par la pré-facturation etc.).
- l'optimisation des moyens (planification, optimisation des tournées etc., visant à l'amélioration des taux de remplissage et à la minimisation des kilomètres à vide et parcourus.

Pour mettre en œuvre ces leviers, il peut s'avérer nécessaire de s'appuyer sur un outil transport ou TMS (Transport Management System), permettant :
- l'optimisation des tournées,
- le pilotage global de l'activité et du niveau de service,
- une visibilité opérationnelle (pilotage en temps réel et reporting),
- la simplification des traitements administratifs liés aux opérations de transport (documentation, pré-facturation…).

Pour un chargeur, les enjeux estimés dans la plupart des cas, sont à la fois quantitatifs et qualitatifs *(cf. tableau ci-contre)* :
À titre d'exemple, on peut considérer que la mise en place de la pré-facturation avec les transporteurs peut engendrer un gain pouvant aller jusqu'à 3 % de la facture totale transport.
Quant à la mise en place de l'optimisation, elle permet d'envisager des gains substantiels de 5 à 15 %, si elle est accompagnée d'une adaptation de l'organisation (mise en place de flux tirés, par exemple).
Enfin, de nouvelles fonctionnalités permettent aujourd'hui de calculer les impacts environnementaux de la chaîne transport en quantifiant les rejets en CO_2. Un outil de reporting qui peut s'inscrire dans une démarche responsable de la gestion de son transport.

UN MARCHÉ EN PLEIN ESSOR DU CÔTÉ DES ÉDITEURS

La dernière étude du centre de recherche américain Gartner fait apparaître que les revenus générés sur le marché mondial des solutions TMS atteindraient 730 millions de dollars pour l'année 2009, avec une prévision du chiffre d'affaires généré en 2012 de 963 millions de dollars.
Selon le Gartner toujours, les États-Unis et l'Europe représentent 85 % du marché. Le taux de pénétration du marché relativement bas (20 %) laisse augurer des perspectives de croissance très fortes.
L'offre qui s'était dans un premier temps concentrée sur les très gros consommateurs de transport (budget annuel supérieur à 100 millions d'euros) et qui s'est développée auprès d'entreprises avec des budgets transports au-delà de 25 millions d'euros s'ouvrent désormais à des budgets plus modestes, entre 10 et 25 millions d'euros.

On note également l'apparition des offres SaaS (Software as a Service) dont le principe est d'alléger le coût d'investissement en payant à l'usage et en externalisant serveurs et applications (à titre d'exemple, chez l'éditeur DDS, précurseur en la matière, le SaaS représenterait 35 % de son CA). Ainsi ces offres permettent même de considérer l'utilisation de certains services à partir de 2 à 3 millions d'euros de budget transport.

UNE OFFRE CARACTÉRISÉE PAR SA DIVERSITÉ

Sous le vocable TMS, on trouve aujourd'hui des offres dont les contours fonctionnels ne sont pas comparables, c'est pourquoi il est essentiel de se montrer très prudent et de bien cibler son besoin avant de se mettre à la recherche de l'outil idéal.

Enjeux qualitatifs	Enjeux quantitatifs
❑ Amélioration de la qualité de service (meilleur respect des horaires, contraintes…)	❑ Gain administratif (pré facturation, envoi des commandes transport…)
❑ Réduction de l'empreinte écologique	❑ Optimisation des tournées avec : ✓ Réutilisation des véhicules ✓ Optimisation sur la base de proposition de modifications d'horaires de livraison ✓ Amélioration du taux de remplissage
❑ Centralisation et partages des données de base (magasins, transporteurs tarifs…)	❑ Optimisation du transport amont avec le transport aval et intersites
Autres leviers d'optimisation :	
❑ Suivi de la performance transporteurs →	❑ Application des bonus/malus
❑ Simplification de la gestion des AO →	❑ Meilleure maîtrise des achats transport

D'un point de vue fonctionnel, le TMS recouvre quatre dimensions : stratégique, tactique, opérationnelle et d'exécution, mais ce sont surtout les trois derniers niveaux qui sont couverts aujourd'hui par les offres du marché (la partie stratégique étant couverte par des outils spécifiques, *cf. tableaux 1 et 2)* :
L'outil TMS s'adresse à deux grandes familles que sont les chargeurs et les transporteurs, sachant que les chargeurs vont plutôt s'intéresser à des fonctionnalités orientées stratégiques et tactiques alors que les transporteurs vont se concentrer sur des fonctionnalités d'exécution, avec la gestion des problématiques de contraintes règlementaires et sociales, gestion de parcs, gestion de ressources… Toutefois, cette segmentation a tendance à s'atténuer avec des chargeurs qui cherchent de plus en plus à contrôler leurs postes de coûts au plus fin, notamment dans le cas de gestion d'un parc en location, et ainsi maîtriser leur négociation avec les transporteurs.

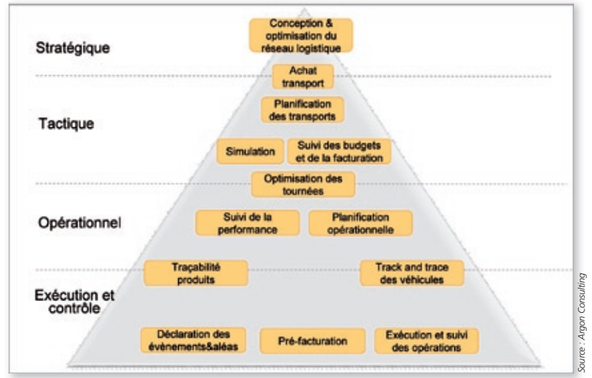
PANORAMA DES ÉDITEURS SUR LE MARCHÉ FRANÇAIS :

(Cf. tableau 3). Source : Argon Consulting, sur la base des résultats de l'enquête Supply Chain de mai 2008.

LES POINTS DE VIGILANCE DANS LA MISE EN PLACE D'UN TMS

Par TMS, on entend ici une solution étendue, c'est-à-dire couvrant la gestion des flux de marchandises, depuis les fournisseurs jusqu'aux clients finaux, par opposition à une solution ciblée qui consiste à mettre en place une « brique » bien spécifique comme l'optimisation des tournées, le tracking des véhicules…, et qui ne nécessiterait pas forcement une démarche projet identique.

1



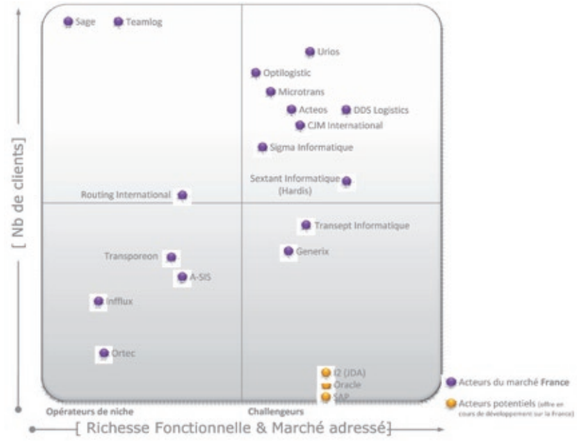
Source : Argon Consulting

2

Fonctionnalités	Description	Chargeur	Transporteur
Stratégique			
Conception & optimisation du réseau logistique	Définition du réseau de plateformes, d'entrepôt Impact avec l'ouverture de nouveau magasins	✓	
Achat transport	Organisation d'appel d'offre transport	✓	
Tactique			
Planification des transports	Gestion des lignes de transport type Gestion des offres tarifaires	✓	
Suivi des budgets et de la facturation	Evaluation des coûts de transport Gestion de quotas entre les différents transporteurs Evaluation de RFA (Remise de Fin d'Année)	✓	
Simulation	Simulation tarifaire sur un historique de données Dimensionnement de la flotte Mise en évidence de mutualisation	✓	
Opérationnel			
Optimisation des tournées	Réutilisation des véhicules Saturation des moyens Synergies potentielles entre l'amont et l'aval	✓	✓
Suivi de la performance	Pilotage des transporteurs (taux de service, litiges,…)	✓	
Planification opérationnelle	Réalisation du plan de transport quotidien avec prise en compte des contraintes de livraison Affectation du meilleur transporteur Gestion des pics de volumétrie	✓	✓
Exécution & Contrôle			
Traçabilité produits	Traçabilité en temps réel des marchandises et des flux retours Gestion d'alerte	✓	✓
Track and trace des véhicules	Visibilité sur l'état d'avancement des livraisons Gestion d'alerte		✓
Déclaration des évènements & aléas	Gestion des litiges Alertes d'aléas opérationnels	✓	✓
Pré-facturation	Valorisation selon les grilles tarifaires définies Rapprochement factures	✓	✓
Exécution et suivi des opérations	Gestion des ressources Gestion des moyens Gestion des contraintes règlementaires Edition des documents de livraison	✓	✓

Source : Argon Consulting

3



EXPERTISE

En s'appuyant sur nos diverses expériences, nous avons développé ci-après les points de vigilance à retenir, tout au long de la mise en place du TMS.

Phase d'expression des besoins et sélection du panel des éditeurs

Le TMS peut être un formidable outil de management du transport mais encore faut-il, dès le départ, clarifier quelques principes fondamentaux.

Un premier point à préciser est la couverture du TMS par rapport à l'ensemble des flux transports à gérer au sein de l'entreprise : faut-il prendre en considération des flux amont, en plus des flux transport aval, qu'il faut éventuellement acheminer à l'international ? Cette question de couverture géographique est primordiale car, outre la dimension plus globale du projet, elle peut également avoir des impacts sur l'organisation du transport et amener, par exemple, à remettre en cause une gestion décentralisée du transport. En tout état de cause, elle sera déterminante sur le choix du TMS, car il faudra alors s'orienter vers un outil assurant le transport multi-modal et permettant une visibilité des flux depuis le fournisseur jusqu'au client final.

Un deuxième élément à clarifier est le positionnement de l'organisation transport, (cf. schéma ci-dessous), dans la chaîne logistique globale, à savoir : est-on dans une logique de flux tirés ou flux poussés ? Ce qui va avoir un impact sur les relations entre les différents outils.

C'est dans une organisation de flux tirés que le TMS va déployer toute sa valeur ajoutée, puisque dans ce cas, il va ordonnancer les flux transport avant d'envoyer la préparation des commandes, en fonction de ses besoins optimisés. Cependant, ce mode de fonctionnement n'est pas toujours possible, notamment dans un contexte de contraintes fortes d'horaires de livraison. On voit ainsi que la mise en place d'un TMS peut être lourd de conséquences sur l'organisation globale de la chaîne logistique et qu'il faut analyser l'ensemble des impacts, avant de retenir le choix d'organisation cible.

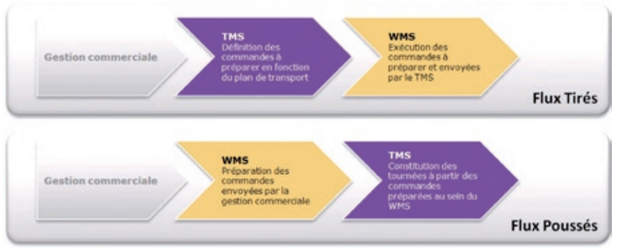
Enfin, un troisième point sur lequel il faut être très précis, c'est la couverture fonctionnelle du TMS recherchée, en particulier quelles sont les fonctions « incontournables » que doit couvrir le TMS ? Assistance à la mise en tournée, préfacturation/facturation, suivi et retour d'informations clients, achat transport, suivi de l'impact environnemental…

Compte-tenu du faible taux de maturité des offres TMS, qui sont en plein développement, il faut s'attacher à définir les besoins fonctionnels requis à un niveau très détaillé. Par exemple, en ce qui concerne l'affectation des transporteurs à une tournée, il faut pouvoir donner l'ordre de priorisation souhaité par le métier : meilleur coût ? Meilleur prestataire en fonction d'un indicateur qualité ? Réutilisation du véhicule ? Saturation du véhicule ?… Tout en respectant les contraintes de livraison : horaires de livraison, contraintes d'accès, typologie de véhicule requis…

Le risque, si l'on ne descend pas à ce niveau de détail dans la grille fonctionnelle qui est généralement transmise aux éditeurs, est de recevoir un même niveau de réponses générales des éditeurs, qui ne facilitera pas une pré-sélection.

À l'issue de cette phase, on est en mesure de rédiger un cahier des charges précisant l'expression des besoins, ainsi qu'une grille de questions fonctionnelles détaillée. Ce cahier des charges comprendra également un volet dans lequel les exigences techniques seront décrites.

On pourra alors adresser ce cahier des charges complet à un panel d'éditeurs pré-sélectionnés.


Gestion commerciale
TMS
Définition des commandes à préparer en fonction du plan de transport
WMS
Exécution des commandes à préparer et envoyées par le TMS
Flux Tirés
Gestion commerciale
WMS
Préparation des commandes envoyées par la gestion commerciale
TMS
Constitution des tournées à partir des commandes préparées au sein du WMS
Flux Poussés

Phase de sélection

Il sera ensuite établi une « short list » d'éditeurs dont les offres se rapprochent le plus des besoins exprimés. Avec cette liste restreinte d'éditeurs, nous recommandons ensuite de faire une maquette sur la base de données réelles d'exploitation, ainsi que de visiter quelques références clients sur lesquelles l'outil est installé, afin de rentrer dans le détail des propositions des éditeurs. Cette phase de maquette et de visite est primordiale car elle permet d'approcher la solution de manière un peu plus concrète et de vérifier ainsi son adéquation par rapport aux besoins. Après cette phase de sélection – qui dure entre 2 et 3 mois – les critères de choix de l'outil vont porter sur les éléments suivants :

- Étendue de la couverture fonctionnelle par rapport aux besoins (les « incontournables » sont-ils couverts en standard ?).
- Couverture des exigences techniques.
- Axes d'amélioration de la solution (quelle est la road map pour les cinq prochaines années ?).
- Niveau de paramétrage.
- Ergonomie (simplicité d'utilisation, navigation intuitive entre les différents écrans, adaptation des écrans aux utilisateurs…).
- Solidité de l'éditeur (solidité financière mais aussi capacité des équipes à mettre en œuvre la solution).
- Capacité de l'éditeur à mettre en place la solution dans les délais exigés (le retour d'expérience des visites de références sera alors très utile).
- Retour sur investissement de la mise en place de la solution : « par rapport à la couverture de mes besoins, et à la tactique d'investissement (acquisition de licences ou SaaS) quel est le retour sur investissement auquel l'entreprise peut prétendre ? »

Phase d'implémentation

Une des clés de la réussite de l'implémentation d'un projet TMS – qui dure en général entre 8 à 10 mois dans le cas d'une organisation multi-sites – se situe dans la constitution de l'équipe projet, qui doit intégrer des populations diverses :

- opérationnels transports ayant une bonne connaissance des pratiques actuelles mais aussi de la cible envisagée,
- équipe DSI (selon le mode d'installation retenu).

Cette équipe devra être enrichie à chaque fois que nécessaire d'éclairage en provenance des autres secteurs impactés comme les fonctions entrepôt, achat, la gestion commerciale…

Il ne faut pas négliger l'importance du travail de collecte d'informations en interne (tarifs, contraintes d'exploitation, documents à émettre…) auprès des différents sites géographiques ou services.

Il est préférable de faire ce travail, en amont des groupes de travail prévus avec l'éditeur, afin d'avoir déjà une vision d'ensemble des processus transports actuels, des processus transports cibles et d'avoir éventuellement déjà tranché en interne sur d'éventuels arbitrages liés aux processus cibles.

Une fois cette phase achevée, le travail de « construction » avec l'éditeur va pouvoir commencer en faisant dans le détail des fonctionnalités l'adéquation entre besoins et paramétrages dans le système.

C'est une étape majeure de la mise en place dans le sens où les outils étant paramétrables à souhait, il faut retenir les meilleurs choix d'adéquation en privilégiant :

- le moins de paramétrages possible (et donc le moins de maintenance),
- le plus ergonomique pour l'utilisateur final.

Cette étape a également son importance car c'est là que l'on va définir les liens entre le TMS et les autres outils ou projets organisationnels de l'entreprise.

Les points de vigilance à ce stade du projet sont :

- Ne pas tenter de faire rentrer coûte que coûte tous les cas d'exploitation transport possibles et imaginables : se restreindre à faire en sorte que l'outil traite les opérations les plus fréquentes qui représentent la majorité de l'activité. Cela évitera d'imaginer des solutions trop complexes qui génèrent bien souvent des développements et peuvent même aller à l'encontre du bon fonctionnement de l'outil.
- Veiller à ce que la mise en place du TMS s'harmonise dans l'urbanisme des Systèmes d'Information de l'entreprise (ERP, WMS…) en s'assurant notamment de la non redondance de tâches dans plusieurs outils.
- Recenser et répertorier tous les axes de paramétrage de l'outil, de manière à constituer un guide du paramétrage qui facilitera la phase de recette et permettra la maintenance opérationnelle de l'outil.

Phase de migration et d'accompagnement au changement

La mise en place d'un TMS s'accompagne nécessairement d'une remise en cause de l'organisation actuelle.

Il faut préparer comme il se doit ce tournant dans l'entreprise, en intégrant et en informant dès le début du projet les utilisateurs finaux de manière à ce qu'ils s'approprient leur nouvel outil.

La plupart des outils offrent généralement la possibilité d'adapter les écrans à l'utilisateur final : choix des informations à présenter dans un écran, ordonnancement de celles-ci, mise en évidence d'informations par des codes couleur. Il est important de « construire » avec eux les écrans de travail des différents utilisateurs finaux, afin de les adapter aux besoins de chacun mais aussi de les alléger de manière à ce qu'ils aient accès aux seules informations utiles.

CONCLUSION

Dans un contexte de grande diversité des solutions TMS, alors que les métiers impactés sont très spécifiques et complexes, le projet de mise en place d'un TMS doit être un projet extrêmement cadré et structuré.

Il ne faut pas perdre de vue que la mise en place d'un TMS peut remettre en cause l'organisation logistique de l'entreprise. La technicité du sujet ainsi que la faible maturité des outils dans ce domaine nécessitent d'aller dans un grand niveau de détail des spécifications techniques. Enfin, le paramétrage – souvent, très ouvert – nécessite de faire des arbitrages en gardant une vision métier sans tomber dans le syndrome de l'« usine à gaz ».

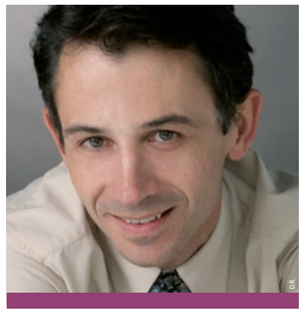
Toutes ces raisons nous poussent à recommander aux entreprises de se faire accompagner par une Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (AMOA) dont le rôle est de veiller à ce que le projet soit piloté par les exigences métiers et non par des contraintes liées à l'outil. Cette AMOA doit avoir un niveau d'expertise très significatif dans les problématiques Transport. Cela nous paraît être un gage de réussite.

Ainsi, une équipe réunissant des opérationnels métiers, des représentants DSI, mais aussi des experts logistiques, qui pourront apporter leur retour d'expérience, aura toutes les compétences requises pour ce type de projet qui, au-delà du projet informatique est un projet technique et opérationnel. ■

Carmela Vernet,
Manager, *Argon Consulting*
carmela.vernet@argon-consult.com
Pierre Jonckeau,
Consultant, *Argon Consulting*
pierre.jonckeau@argon-consult.com

Les bénéfices du «*Lean Development*»

Les principes du Lean Manufacturing sont aujourd'hui largement répandus dans les systèmes de production et ont fortement contribué à améliorer les niveaux de qualité et de productivité ces 20 dernières années dans la plupart des entreprises industrielles.



Le Lean Manufacturing est une démarche visant à aligner les opérations sur la demande du client en éradiquant les problèmes opérationnels. Les principes fondamentaux d'une transformation Lean sont :

1. L'éradication des pertes ou « Mudas » (on en distingue habituellement 7+1),
2. La réduction de la variabilité des processus,
3. L'augmentation de la flexibilité pour s'adapter aux besoins du client.

Celà a conduit à la mise en place de nouvelles organisations de la production basées sur les principes du « flux tendu » ou du « juste à temps », bien connus notamment dans l'industrie automobile. Ces solutions techniques s'accompagnent également d'une évolution des systèmes de management permettant de mieux piloter la performance (le management visuel par exemple) et d'instaurer une dynamique d'amélioration continue.

Si les principes du Lean ont été largement repris et déployés dans d'autres secteurs et notamment les Services (le secteur bancaire par exemple, avec la mise en œuvre de démarches « Six Sigma »), il est en revanche un domaine où ils peinent encore à s'imposer : il s'agit des processus de conception et de développement de nouveaux Produits.

Et pourtant les enjeux sont colossaux quand on regarde les budgets R&D engagés par la plupart des entreprises, la complexité croissante des développements à réaliser et que l'on constate de plus en plus de dérapages sur les budgets et les délais de mise sur le marché de nouveaux produits (l'A380 d'Airbus ou encore l'EPR d'Areva en sont des illustrations récentes).

Or, si le TPS (Toyota Production System) a fait la renommée du constructeur et a largement inspiré la philosophie Lean déployée en Occident, on oublie souvent qu'elle participe d'un système plus global, le TMS (Toyota Management System) qui englobe également le TDS (Toyota Development System) et le TMSS (Toyota Marketing & Sales System).

QU'ENTEND-ON PAR « LEAN DEVELOPMENT » ?

Tout d'abord, il convient de définir ce qu'est la valeur ajoutée d'un processus de développement ou, en d'autres termes, ce qu'il produit. Une formulation pourrait être la suivante : un processus de développement produit une chaîne de valeur (ou Value Stream) profitable et performante répondant à la demande client. On entend par « Value Stream » un système de production élargi permettant de délivrer au client le bon produit, au moindre coût, au bon moment, dans les quantités juste nécessaires (cf. schéma ci-dessous).

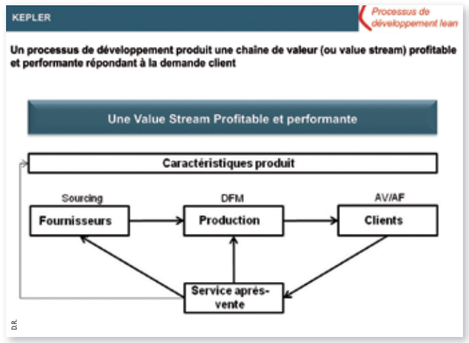
Il en résulte que les tâches à valeur ajoutée (et donc ce pour quoi le client est prêt à payer) d'un processus de développement peuvent être classées en 2 catégories :

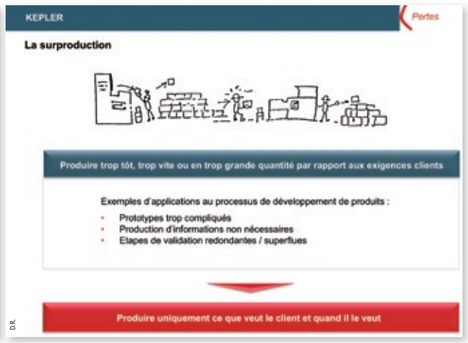
- Les activités qui concourent à la création d'une chaîne de valeur performante (coût, qualité, délai, développement durable). Elles contribuent à :

- la conception d'un produit au juste besoin (analyse fonctionnelle/analyse de la valeur),
- la conception d'un système de production performant,
- une intégration optimale des meilleurs fournisseurs.

- Les activités qui concourent à la création d'une connaissance ré-utilisable et qui permettent de gagner en efficacité. Elles contribuent à :

- comprendre et anticiper les besoins des clients,
- créer des innovations et les discriminer rapidement,
- capitaliser et diffuser le savoir au sein de l'entreprise.




KEPLER
Pertes
La surproduction
Produire trop tôt, trop vite ou en trop grande quantité par rapport aux exigences clients
Exemples d'applications au processus de développement de produits :
Prototypes trop compliqués
Production d'informations non nécessaires
Etapes de validation redondantes / superflues
Produire uniquement ce que veut le client et quand il le veut
D.R.

KEPLER
Pertes
L'attente
Temps d'attente (pour des personnes ou des machines) au cours desquels aucune valeur n'est créée
Exemples d'applications au processus de développement de produits :
Validations qui tardent
Processus de décision inefficace
Transferts de dossiers entre les services
Manque de synchronisation des plannings en temps réel
Redistribuer les tâches et les plannings et éliminer les étapes inutiles qui créent des goulots
D.R.

KEPLER
Pertes
Le stock
Toutes les pièces, matières, informations, superflues par rapport au niveau minimum requis pour livrer aux clients ce qu'ils ont demandés dans les délais exigés
Exemples d'applications au processus de développement de produits :
Trop d'informations
Trop de documents de projet
Flot de dossiers en attente de décision
Se forcer à mettre en œuvre un flux continu d'information
D.R.

Dès lors, une démarche de « Lean Development » va s'attacher à concentrer au maximum les opérations sur les activités à valeur ajoutée et par voie de conséquence à :

- minimiser les activités incidentes (qui n'apportent pas de valeur ajoutée mais sont nécessaires pour réaliser celles à valeur ajoutée). Par exemple : rédiger un dossier de spécification ou encore préparer le montage des essais ;
- éradiquer les pertes (qui ne contribuent en rien à la valeur ajoutée). Par exemple : les dossiers en attentes de validation, les reprises d'essai ou de conception, ou les stocks de pièces en attente de test.

Voici quelques exemples de pertes que l'on rencontre couramment dans les processus de développement et classées selon les 7 catégories définies dans le cadre d'une démarche Lean :

Surproduction : manque de capitalisation et d'efficience de la production documentaire nécessitant plus de temps pour re-créer les documents ;

Mouvements inutiles : référentiel documentaire mal connu (ou mal adapté) nécessitant une perte de temps dans la recherche d'informations ;

Attentes : processus de décision et de communication inefficients induisant des délais supplémentaires et des ruptures de charges dans les bureaux d'études ;

Reprises : reprises de conception, spécifications insuffisamment claires, besoin mal exprimé, manque d'anticipation de la demande client ;

Stocks : stocks de dossiers en attente de validation, stocks de pièces en attente de test… ;

Sur-qualité : spécifications trop rigides, formalisme et manque de flexibilité ;

Transports inutiles : manque de proximité des équipes, organisation non ergonomique des données.

Une fois le diagnostic posé et la prise de conscience réalisée à la fois par le top Management et les équipes, il convient de mettre en œuvre la transformation. Pour ce faire, une démarche de Lean Development doit nécessairement reposer sur 3 piliers fondamentaux.

Pilier 1 : construire et déployer des solutions techniques adaptées. En voici quelques unes à titre d'exemple :

- segmenter les « stream » de développement en fonction de leur complexité (par exemple les nouveaux programmes, les nouveaux produits complexes, les produits variantes, etc…) ;
- organiser le « Concurrent Engineering » (intégration et parallélisation de l'ensemble des fonctions d'un processus de développement pour gagner en réactivité) ;
- définir des standards de conception et de travail avec les fournisseurs ;
- améliorer l'efficacité des réunions et des processus de décision ;
- développer les logiques d'analyse fonctionnelle/analyse de la valeur.

Pilier 2 : améliorer les systèmes de management favorisant un processus de développement « tiré ». Il va s'agir notamment de :

- mettre en place un système performant de gestion de la répartition et de la planification des tâches ;
- mettre en place un management visuel de la performance et de l'avancement du projet (principe de l'Oobeya chez Toyota) favorisant la coordination et un « développement tiré » par la demande du client ;
- piloter par des indicateurs de performance ;
- mettre en place une organisation qui supporte les nouvelles méthodes de travail et facilite une culture d'amélioration continue.

Pilier 3 : conduire le changement au sein de l'entreprise. Celà passe principalement par :

- l'alignement du top management qui doit communiquer une vision claire ;
- la démonstration terrain permettant de créer rapidement des succès avec les équipes ;
- la formation et l'accompagnement d'acteurs du changement en interne permettant de démultiplier la démarche ;
- la communication tout au long du projet.

Les bénéfices d'une telle démarche sont immenses : réduction du « *time to market* », augmentation des flux de nouveaux projets, réduction des coûts de développement, performance des nouveaux produits, …..

En conclusion, un formidable levier de performance pour les entreprises qui sauront l'exploiter pleinement. ■

Pierre Rougier
Associé fondateur de Kepler

Kepler

Kepler est un cabinet de conseil spécialisé dans l'optimisation de la performance opérationnelle : l'innovation et optimisation des produits, les achats, la supply chain et la performance des systèmes de production.
Fondé par 4 consultants ingénieurs de formation et disposant de plus de quinze années d'expérience dans les domaines de l'industrie et du conseil, il compte aujourd'hui une trentaine de collaborateurs en France, Chine et Inde. Il intervient principalement dans les secteurs industriels et de la distribution.
Pour plus d'information :
http://kepler-consulting.com/

ENQUÊTE

TRANSVERSAL

■ **EXPERTISE**
TMS, mode d'emploi

■ **ENQUÊTE**
Une formation, la bonne alternance pour les cadres

UNE FORMATION, LA BONNE ALTERNANCE POUR LES CADRES

Enquête réalisée par Virgile Juhan

UN PIED DANS LES ÉTUDES, L'AUTRE DANS LA VIE ACTIVE : LA FORMATION EN ALTERNANCE A L'AVANTAGE D'ÊTRE CONNECTÉE À LA VIE PROFESSIONNELLE. EN INCULQUANT LES FONDAMENTAUX POUR DEVENIR UN BON SUPPLY CHAIN MANAGER, ELLE RIME SOUVENT AVEC PROMOTION. POURQUOI, ET SURTOUT COMMENT, CES FORMATIONS SONT DES ACCÉLÉRATEURS DE CARRIÈRES ?

Transversalité. C'est le terme résumant le mieux la vaste problématique de la supply chain : en couvrant un ensemble de flux et process, de la conception jusqu'au client final, elle implique de nombreux acteurs dans l'entreprise, mais aussi à l'extérieur, du fournisseur du fournisseur au client du client. Ce n'est donc pas un hasard si c'est justement le maître mot, répété par les responsables de formation en supply chain management, et par leurs anciens élèves qui ont bien retenu la leçon. Mais pour s'en apercevoir, et gérer cette transversalité parfois complexe, il faut savoir prendre de la hauteur. C'est justement le but commun vers lequel convergent toutes les formations en alternance au supply chain management.

DU PILOTAGE AU STRATÉGIQUE

Philippe-Pierre Dornier, responsable du département Management des Opérations à l'Essec, vit son rôle comme celui d'un « passeur ». Au sein de la formation d'un an, en alternance, au supply chain management, il gère le cursus et les cours destinés à des cadres, patrons d'entrepôt ou de cellules de transport par exemple : « *Déjà responsables opérationnels, ils sont de bons spécialistes dans leur domaine, mais ils souhaitent élargir leur vision pour l'intégrer à celle, plus globale, de la supply chain. Ils ont de l'expérience, mais souvent pas de vision structurée, que cette formation va apporter. Cette dernière leur révèle en effet, des connaissances, dont ils doutent parfois. Le but est donc de les aider à formaliser leur savoir, ce qui leur sera d'ailleurs aussi utile ensuite pour le transmettre…Quand ils viennent se former, leurs responsabilités couvrent souvent l'opérationnel et le pilotage, et ils veulent accéder à une dimension plus stratégique. Je suis donc là pour les faire passer d'une rive à l'autre.* »
Du pilotage au stratégique : voilà le chemin que proposent de faire les formations en alternance au supply chain management, qui ont toutes, évidemment, intégré l'importance stratégique d'une chaîne contribuant toujours à la performance globale d'une structure. Comme le fait remarquer Karine Evrard Samuel, maître de conférences responsable de la spécialité Management et Systèmes d'Information de la Chaîne Logistique, à l'IAE de Grenoble, « *il y a beaucoup de pressions pour que la supply chain aide à dégager du cash pour l'entreprise, et avec la crise, cette pression s'est renforcée. Les managers partagent la vision transversale avec une direction générale qui doit valider et cautionner leur démarche et leur stratégie. Une façon de faire plus visible dans les grandes structures, dont sont issus 80% de nos élèves, où les supply chain managers sont plus proches des dirigeants. Or, à l'entrée de la formation, les profils que nous accueillons n'ont pas tous cette vision stratégique. Nous sommes là pour la leur enseigner.* » Un avis aussi partagé à l'Isli, dont les formations dédiées au supply chain management sont investies de la même mission, « *permettre de hisser la logistique à son haut niveau stratégique* », explique Gérard Bedecarrax, le responsable de la formation continue de cet institut, qui prévoit que « *les supply chain managers seront de plus en plus au premier rang pour assurer la performance et le succès des entreprises.* »
Cette hauteur nécessaire s'acquerrait-elle mieux après avoir digéré les problématiques opérationnelles ? Pour Promotrans, pas de doute : le supply chain management et sa dimension stratégique ne s'apprennent qu'en fin de cursus (accessible à des élèves non primo-entrants, 15 % des diplômés finaux, bac+5, arrivant pour les derniers semestres). Car « *pour piloter, il faut comprendre ou même avoir occupé des fonctions opérationnelles. Même chose pour le stratégique, qui nécessite de très bien appréhender le pilotage. Avoir ces connaissances pour bénéficier d' une meilleure vision transversale,* estime Gérard Delchini, directeur relais régional centre Ile-de-France de Promotrans, *en plus d'être dynamique et familiarisé avec le management : il ne s'agit plus de compétence requise pour le supply chain manager, mais de polycompétence !* »
Délivrant, entre autres diplômes logistiques accessibles en alternance, un mastère (bac+6), L'Enim (Ecole Nationale des Ingénieurs de Metz) accueille des personnes déjà « *fortes d'une vision ou d'un poste stratégique* », explique Rémi Renauld, directeur de la formation continue de l'établissement, qui souhaite former ces cadres à devenir de vrais « *chefs d'orchestre* », à la fois polycompétents mais surtout capables de porter et de mettre en oeuvre la stratégie. Ce mastère de haut niveau s'appelle d'ailleurs « mastère spécialisé logistique et conduite de projets ». Parmi ses objectifs pédagogiques, il est donc précisé que « *le mastère forme des cadres supérieurs capables de prendre en charge un projet transversal* et donc *d'élaborer le contrat de projet avec les cibles à atteindre, les ressources et le calendrier de réalisation.* » Il leur faudra aussi « *négocier les arbitrages nécessaires avec toutes les parties prenantes :*

> ***« Les supply chain managers partagent la vision transversale avec une direction générale qui doit valider et cautionner leur démarche et leur stratégie. »***

D.R. IAE Grenoble

1 Philippe-Pierre Dornier, responsable du département Management des Opérations à l'Essec.

1
D.R.

> ***« Déjà responsables opérationnels, les participants ont de l'expérience, mais souvent pas de vision structurée, que la formation va leur apporter en leur révélant leurs connaissances. »***

direction générale, financiers et autres responsables. » « *Nos diplômés,* raconte Rémi Renauld, en se basant sur des expériences vécues par ses anciens élèves, *seront ensuite missionnés par leur entreprise aussi bien pour changer un schéma directeur logistique, et déménager un entrepôt, que gérer l'implémentation des outils informatiques.* »

RÉALISME

Les formations en alternance, plus ou moins chères (presque toujours payée par l'employeur) et sélectives (sur dossier et entretien, en général), ne s'adressent qu'à un public déjà familiarisé avec les réalités professionnelles. Et elles cherchent à s'en rapprocher le plus possible. La plupart d'entre elles invite une majorité (entre 50 et 95 %) d'intervenants qui, s'ils ne font pas de l'enseignement leur métier principal, sont bien des professionnels de la supply chain. Cela ne garantit pas la qualité de l'enseignement car, c'est bien connu, les supply chain managers les plus aguerris ne sont pas forcément les meilleurs professeurs (et inversement). « *En plus des cours, leur entreprise générera aussi des enseignements permettant aux élèves de mieux réfléchir sur leur rôle* », explique Gérard Delchini, qui appelle cela la « *dimension réflexive* », propre à l'alternance. Cours et entreprises, les deux s'apporteront mutuellement, l'un venant enrichir l'autre. C'est d'ailleurs pour cela que l'IAE, pour la spécialité supply chain management, propose aujourd'hui uniquement ce type de formation car, pour Karine Evrard, « *le besoin de concret et l'expérience du terrain est totalement indispensable pour cette formation.* » Pour être recruté (ou promu) aussi, comme le montre la 16e enquête annuelle de l'AFT-Iftim portant sur « *la conjoncture, l'évolution des stratégies et organisation logistique, la gestion des emplois et des recrutements, les politiques de qualifications, et les besoins en formation.* » Cette étude constate : « *la pénurie de candidat n'est invoquée que par 12 % des établissements de 100 salariés et plus pour justifier leurs difficultés de recrutement de cadres logistiques, après 32 % l'an dernier. Elle est désormais reléguée bien après le manque d'expérience des candidats (36 % des répondants) et leur qualification insuffisante (25 %).* » L'expérience est un réel atout pour les futurs diplômés d'une formation en alternance. Les témoignages des anciens étudiants interrogés ici le confirment : avec des contraintes de temps et de prix qui deviennent de plus en plus fortes, dans des chaînes tendant les flux, la gestion de la supply chain exige un certain pragmatisme – une qualité indispensable à tout bon supply chain manager – et – génère un stress auquel il faut savoir résister – autre qualité citée. Une prise directe avec la réalité se justifie donc encore plus pour les formations au supply chain management. « *Un bon supply chain manager doit avoir les pieds sur terre et le sens des réalités, car on attend de lui qu'il offre aux sociétés des solutions* », explique Gérard Bedecarrax, sans pour autant dire qu'il néglige la théorie, « *qui reste aussi importante* ».

D.R.

JOUER AU MANAGER

Plusieurs méthodes aident à devenir un bon ou un meilleur supply chain manager. Sans doute l'exercice le plus ludique proposé par de nombreuses formations,

le jeu de rôle compte de nombreux adeptes. Rien de tel que de se mettre dans une situation sans autre enjeu que celui d'apprendre avant de l'affronter, pour de vrai. Il a aussi ses détracteurs. Gérard Bourdonnais directeur du mastère logistique de l'université Paris Dauphine, considère que « *même si cela plaît aux étudiants, qui se sentent en situation et apprennent en s'amusant, cela reste plus adapté à la formation initiale, car en formation continue et en alternance, on ne peut pas les duper, ils connaissent la réalité du terrain !* »

Moins théorique que les cas d'entreprises, les visites d'entrepôts variés constituent une autre méthode pratique pour l'apprentissage du supply chain management. Surtout si l'observation, nécessaire au préalable, se convertit doucement en analyse stratégique servant de levier à l'optimisation des process. Philippe Pierre Dornier amène ses élèves de l'Essec « *faire des audits in situ* », et Gérard Delchini de Promotrans parle de mettre les siens « *en situation de consultants, force de propositions* ». Et à l'Isli, l'étudiant doit rédiger ce que Gérard Bedecarrax qualifie de « *diagnostic* » en relation avec son travail…

Le Journal de la Logistique

vous donne rendez-vous du
21 au 23 septembre 2010
à la **7e convention E-Commerce**

(Porte de Versailles), sur son stand situé dans la zone logistique et en EXCLUSIVITÉ dans toutes les salles de conférences dédiées à la logistique.

le Journal de la LOGISTIQUE

ENQUÊTE

DIFFICULTÉS

En entamant une formation en alternance en supply chain management, le salarié va s'exposer à une charge de travail conséquente – en fait, une double charge. Absent de son lieu de travail une semaine par mois ou un jour par semaine pour une formation chronophage, il doit aussi assurer son poste. «*Gestion des mails le soir, oreille collée au téléphone à chaque pause entre les cours : c'est une grosse charge de travail et beaucoup de sacrifices*», convient Christophe Meyssonnier passé à l'IAE, aujourd'hui cadre dans la supply chain d'Amcor (cf. ci contre). D'autant que les diplômes et les parcours professionnels des entrants sont tellement hétérogènes, qu'il faut parfois donner un bon coup de collier pour se mettre à niveau dans certaines matières. Lorsqu'elle arrive au master logistique de la Sorbonne, Adeline Roche, diplômée de langues (LEA), s'est retrouvée face à des élèves formés à la finance, contrairement à elle, qui a dû «*bien bosser*» pour compenser certains manques. Son cas n'est pas isolé : Josianne Valverde, déjà cadre supérieure, se souvient du mal qu'elle a eu à se plonger dans les systèmes d'informations de la logistique, alors totalement hermétiques pour elle.

Cette hétérogénéité des apprenants, n'est pas qu'un challenge pour les élèves aux inévitables lacunes, qui ont «*de Bac+4 à Bac+0 en supply chain*», comme le dit Gérard Bedecarrax. Les formations doivent être suffisamment souples pour proposer un éventail qui va du perfectionnement à l'apprentissage pour chacun des modules. Concrètement, pour éviter de grandes disparités, les responsables de formations doivent être vigilants, soit lors de la sélection, soit ensuite, via des volumes horaires de formation… encore plus lourds.

1
Josianne Valverde, directrice de fabrication et logistique chez Ubisoft est passée par l'Essec. «*Une formation exceptionnelle.*»

«FAUT PAS RÊVER»

Autre difficulté : la gourmandise de la supply chain pour les systèmes d'information ne facilite pas l'apprentissage. ERP, WMS, TMS, APS et autres solutions sont aussi variées que complexes à choisir, à mettre en place et à utiliser. Comment y préparer au mieux les supply chain managers ? Toutes les formations consacrent évidemment une part conséquente de leur enseignement à ces thèmes. Mais l'exercice est confronté à plusieurs limites.

Certaines formations optent pour des partenariats, plus ou moins utiles, avec des éditeurs pour montrer comment marchent les applications. Mais elles ne ressembleront pas toujours à celle qu'utilise(ra) l'étudiant ! «*L'Isli a approfondi SAP que nous utilisions dans mon entreprise, Turbomeca. Cela tombait bien pour moi, mais pour les autres…* se souvient Arnaud Miesch (cf. ci contre), qui doute de la pertinence de cet enseignement pour certains étudiants.

«*Il est de toute façon impossible d'avoir l'universalité en un progiciel*», fait remarquer Gérard Delchini. «*Compte tenu du temps imparti assez court, il ne faut pas rêver ou se leurrer sur les objectifs*», recadre le réaliste Jean-Marc Lehu, directeur du Master Logistique à Paris I. Même avis pour Christophe Meysonnier après son expérience à l'IAE : «*Ce n'est pas après avoir suivi une vingtaine d'heures de formation que l'on peut se targuer d'être un expert en systèmes d'information. Et en plus,* remarque-t-il, *il y a parfois dans ce domaine d'importants décrochages entre la théorie du cours et réalité. Par exemple, expliquer comment mettre en place un plan industriel et commercial peut sembler facile sur le papier, mais en réalité c'est nettement plus difficile à gérer car il y a beaucoup d'acteurs concernés et de données dures à collecter…*»

L'objectif, s'il n'est pas moins ambitieux, peut être cependant accessible : «*Il faut savoir un peu comment se rédige un cahier des charges et aussi savoir communiquer avec la DSI, qui sera parfois incontournable. En fait : le supply chain manager doit surtout comprendre l'intérêt des progiciels*», explique Gérard Delchini. Pour l'Enim, le but est de former non pas des «*techniciens*» spécialisés en informatique, mais bien des «*supply chain managers*» qui savent «*se baser sur une équipe et des consultants*», explique Rémi Renauld.

Problématique cousine : comment enseigner le management ? Savoir (s')imposer et gérer une équipe, entre autres, peut sembler plus facile pour certains, mieux prédisposés, que pour d'autres. Fataliste, Gérard Bourdonnais estime même que «*le management ne s'apprend pas, c'est un don. C'est comme le consulting, on est fait pour ça… ou pas*». D'autres veulent préparer au mieux les futurs managers à faire les bons choix. Or gouverner, c'est choisir, dit-on souvent : «*Les cadres seront confrontés à de nombreux dilemmes,* explique Karine Evrard, *nous les sensibilisons aussi à l'éthique, qui doit les guider dans certains choix nécessaires pour bien gérer ses ressources et ses relations humaines. Il faut par exemple éviter certaines discriminations injustes ou déjouer les tentatives de corruptions venant des fournisseurs.*» Après avoir arbitré, il faut savoir s'imposer. Pas toujours simple, là encore. «*Cela repose sur des qualités humaines qui feront la différence entre un bon et un moins bon manager*», pour Rémi Renauld. «*Ça passe par le travail, qui entraîne le respect*», pense Adeline Roche, pour qui «*il y a toujours des choses à apprendre et des façons de s'améliorer*». «*Pour continuer à progresser*», elle lit d'ailleurs la presse spécialisée, une mine d'or pour s'informer et connaître les meilleures pratiques. Ce n'est pas le *JdL* qui la contredira ! ■

La formation m'a fait prendre de la hauteur.

Le Master de l'IAE de Grenoble n'a pas fait qu'accélérer la carrière de Christophe Meyssonnier, aujourd'hui cadre accompli dans la Supply Chain d'Amcor (ex-Pechiney).

Quand Pechiney est racheté par Alcan (aujourd'hui Amcor) en 2001, il y a alors «*un petit dysfonctionnement dans la supply chain*», un poste de responsable planification et réappro doit être créé. Employé par cette société depuis sa maîtrise en qualité effectuée en alternance, l'usine consent alors à lui payer la nécessaire formation, lui qui rêve justement de devenir manager. Autre motivation, qui lui est chère, «*pouvoir fièrement valider un bac+5*». Admis à l'ESC Grenoble et à l'INPG, c'est IAE de Grenoble qu'il choisit : «*Il s'agit d'une formation reconnue dans l'Hexagone mais aussi à l'international.*» Mais aussi, et surtout, lors de l'entretien, il y a «*un feeling*» : «*le tête-à-tête m'a plu, j'ai accroché car en face de moi j'avais le sentiment que l'on comprenait mon projet*». L'élève est volontaire : «*C'était aussi un peu une revanche sociale. J'avais un cursus dédié à l'opérationnel, au technique. Cette formation m'a permis de m'en détacher. Mais j'ai aussi pris beaucoup de plaisir à découvrir des matières comme la distribution ou le marketing, et d'avoir ainsi un panorama assez complet. La formation donne de bonnes bases synthétiques et compose bien avec un temps imparti très limité*». Aujourd'hui, il bénéficie d'un statut cadre. Son salaire a augmenté de près de 20 %, et il vient de prendre un stagiaire issu de cette formation…

Selon vous, quelles sont les qualités requises par un bon supply chain manager ?
«*Il faut savoir résister au stress, collaborer, écouter le terrain et bien avoir une vision aval, amont et interne. Quant aux systèmes d'information, il faut les connaître, mais pas en être esclave.*»

Il me manquait le diplôme et la vision transversale.

Six mois après son passage à l'Isli, Arnaud Miesch a été promu, au poste qu'il souhaitait, chez Turboméca.

«*Je ne connaissais que des maillons de la supply chain, alors que j'avais besoin de l'appréhender dans sa globalité : MRP, appel d'offres, gestion des sous-traitants. Une formation m'offrait un bagage pour continuer à progresser.*» Lorsqu'il arrive chez le spécialiste des moteurs pour hélicoptères Turboméca pour s'occuper d'expéditions, Arnaud Miesch a un DUT en génie mécanique et productique en poche, et n'a que peu goûté à la logistique, comme responsable de production chez Métroplast (Plastic Omnium). Mais il a l'ambition d'être un bon cadre. Une formation s'impose. Le benchmarking est vite fait. Certains salariés de Turboméca sont passés par l'Isli, et cet industriel y envoie en moyenne un salarié par an. C'était aussi, selon Arnaud Miesch «*la seule formation à donner une vision transversale de la supply chain, du fournisseur du fournisseur au client du client.*» Les cours constituent «*une bonne base, une synthèse de haut niveau*, mais *ce sont élèves qui doivent chercher les détails pour aller plus en profondeur.*»

Trois ans après, la formation lui est toujours utile, «*au quotidien*». D'ailleurs la thèse qu'il a soutenue, sur la façon de conduire des appels d'offre, l'aide aujourd'hui à redéfinir les rapports de Turboméca avec ses sous-traitants… Car depuis cette formation, Arnaud Miesch a été promu responsable des opérations logistiques du site de Tarnos. Chargé d'abord des expéditions, il s'occupe aussi des réceptions et des acheminements. À 36 ans, il a désormais sous sa responsabilité 16 personnes chez Turboméca et trois sous-traitants (140 personnes) Soit trois fois plus qu'avant la formation. Il participe à un projet transversal de rationalisation des stocks, un projet que suit attentivement la direction générale.

Selon vous, quelles sont les qualités requises par un bon supply chain manager ?
«*Il faut bien comprendre comment tous les maillons de la supply chain fonctionnent, du fournisseur au client, en passant par les stocks.*»

ENQUÊTE

Les cadres murissent leur stratégie verte

La dernière enquête annuelle de l'organisme de formation AFT-Iftim a mis en lumière les nouvelles attentes des cadres et de leur entreprise en matière de formation.

Les supply chain managers occupent désormais une fonction plus stratégique, et doivent y intégrer de plus en plus les enjeux environnementaux. Ce sont les deux enseignements principaux de la 16e enquête annuelle de l'AFT-Iftim portant sur «*la conjoncture, l'évolution des stratégies et organisation logistique, la gestion des emplois et des recrutements, les politiques de qualifications, et les besoins en formation**». Basée sur un sondage de 88 questions auxquelles ont répondu 555 entreprises de tous secteurs, cette étude prouve que «*le personnel d'encadrement de la logistique a une fonction transverse de plus en plus stratégique de l'entreprise*». En 2009, dans les entreprises de plus de 100 salariés, un cadre sur deux a en effet été recruté pour «*la stratégie et l'organisation logistique*» - «*l'ordonnancement*» arrivant assez loin derrière, avec un sur cinq *(cf. illustration 1)*. Pour les structures de moins de 100 salariés c'est même la totalité des cadres qui a été recrutée pour ce rôle stratégique.

EN VERT ET AVEC TOUS

Autre tendance, aussi forte : la banalisation des spécifications environnementales dans les appels d'offres transport-logistique, aujourd'hui présentes dans les cahiers des charge de 83 % des établissements industriels et commerciaux d'au moins 100 salariés sondés, «*alors qu'il y a trois ans, cela se mettait à peine en place*», se souvient Jean-André Lasserre, directeur des relations institutionnelles et des études de l'AFT-Iftim. Résultat logique, c'est un thème de formation plébiscité, et en progression : «*les formations orientées vers les politiques qualité (et de certification Iso) et le développement durable (entendu au sens large, c'est-à-dire incluant par exemple la gestion des déchets et les bilans carbone) ont le vent en poupe, conclue l'étude, avec des sondés de plus en plus nombreux à juger ces thèmes de formation pertinents et opportuns.*» Plus d'un responsable interrogé sur quatre manifeste désormais son intérêt pour des formations orientées vers le développement durable. À noter par ailleurs que pour 45 % des donneurs d'ordre, la certification Iso 14001 est le critère privilégié pour évaluer la performance environnementale des prestataires transport-logistique. *(cf. illustration 2)*.

Cet enjeu environnemental pousse les cadres de la supply chain à maîtriser des réglementations parfois aussi complexes que récentes et évolutives. C'est pourquoi, «*d'après les responsables interrogés, les besoins en formation des cadres gravitent autour d'un triptyque de thèmes relatifs à la réglementation.*» «*Gestion des déchets, environnement et développement durable (économie d'énergie, bilan carbone)*» est une priorité énoncée par 28 % des sondés (progrès de 3 % en un an) et «*la politique qualité et normes Iso*» signe la plus spectaculaire progression en passant de 21 % des interrogés à 31 % en un an. Plus généralement, «*réglementation et législation*» est un besoin en formation plébiscitée par pas moins de 46 % des répondants (contre 44 % l'année précédente, *cf. illustration 3*). ■

1 FONCTIONS LOGISTIQUES QUI ONT DONNÉ LIEU À DES RECRUTEMENTS EN 2009 (en % d'établissements ayant cité l'item)

Etablissements de 100 salariés et plus

	Cadres
Stratégie et organisation logistiques	49%
Achats / Approvisionnement	15%
Ordonnancement	20%
Entreposage / Stockage	12%
Réception / Expédition	4%
Manutention et conduite d'engins de manutention	9%
Emballage / préparation de commandes	6%
Reverse Logistics	6%
Autres	20%

2 THÈMES DU VOLET ENVIRONNEMENTAL DES APPELS D'OFFRES (en % d'établissements industriels et commerciaux répondants)

Une certification ISO 14001 ou EMAS	45%
La réduction des kilomètres à vide	35%
L'amélioration du taux de remplissage des véhicules	33%
La réduction de la consommation de carburant	30%
L'acquisition de véhicules normes Euro IV ou V	24%
Les formations à la conduite rationnelle	21%
La réduction des kilomètres parcourus par l'optimisation des tournées	21%
La réduction des emballages et conditionnements transportés	18%
La réduction de l'accidentologie et l'amélioration de la sécurité	13%
Le développement des carburants alternatifs	8%
La réduction des nuisances sonores	6%
Le développement du transfert modal	4%
Le renouvellement de la flotte	4%
Autres	12%

3 BESOINS EN FORMATION DES CADRES (en % d'établissements ayant cité l'item)

	Cadres	
	2009	2010
Gestion des déchets, environnement - développement durable (économie d'énergie, bilan carbone)	25%	28%
Politique qualité/normes ISO	21%	31%
Réglementation/législation	44%	46%

«L'enquête sur les besoins en emplois et en formations dans les fonctions logistiques a été réalisée par le département des études transport et logistique, rattaché à la direction des relations institutionnelles et des études de l'AFT-Iftim». Elle est disponible en intégralité sur le site* ***www.aft-iftim.com* *section «publication».*

«Le master m'a ouvert toutes les portes.»

Le master de la Sorbonne a permis à Adeline Roche de se réorienter et d'ensuite monter rapidement les échelons dans le Supply Chain Management.

Quand Adeline Roche termine son diplôme de LEA (Langues Etrangères Appliquées), elle sait qu'une spécialisation s'impose. Après une année de césure en Italie, où elle trouve un job chez Vodafone, elle n'est toujours pas décidée sur son orientation professionnelle. Elle s'aperçoit qu'il y a beaucoup d'offres intéressantes en logistique. Mais aussi qu'elles nécessitent une formation adaptée. «*La Sorbonne m'a semblée être une structure sérieuse, dispensant la théorie et la technique dont j'avais besoin, mais elle affichait aussi beaucoup d'intervenants professionnels. C'était ce que je recherchais.*» En face d'une personne «*dynamique et motivante*», l'entretien de sélection achève de la convaincre. Les cours, «*passionnants*», seront à la hauteur de ses attentes. Six mois après, elle décroche un travail chez Barilla, et bascule donc dans une formation en alternance, profitant d'une «*souplesse agréable*» de la formation.

Dès sa sortie du master, elle décroche un CDI chez Philips Lighting, comme Transport Engineer avant d'être promue au management des flux italiens puis européens. Une belle progression pour cette jeune cadre de 30 ans, réalisée en à peine quelques années, reposant, en partie sur un master qui lui a ouvert «*toutes les portes*», mais aussi sur une expérience décisive chez Barilla, car la supply chain de l'agroalimentaire est «*l'une des plus complexes.*»

Selon vous, quelles sont les qualités requises par un bon supply chain manager ?

Dynamique, résistant au stress, il doit être à l'écoute et apte au travail en équipe.

SSI SCHAEFER
SSI SCHAEFER, votre partenaire intralogistique :
· Logiciel de pilotage et de gestion des entrepôts (WMS)
· Systèmes de préparation de commandes
· Systèmes de stockage automatisés
· Solutions de rayonnages tous types (mobiles, dynamiques, navettes…)
· Meubles d'atelier et postes de travail
· Bacs et autres conteneurs
SSI SCHAEFER S.A.S
2 rue du canal - 57970 Basse-Ham
BP 30089 - F-57973 Yutz Cédex
Téléphone : 03 82 59 14 70
Télécopieur : 03 82 56 20 11
Courriel : info@ssi-schaefer.fr
www.ssi-schaefer.fr
membre du cisma

Le poids des diplômes, le choc de la crise

En cumulant diplôme apprécié pour le recrutement des cadres et expérience professionnelle, les formations en alternance constituent aujourd'hui un sérieux atout sur le marché de l'emploi des cadres.

Pour les promotions, comme pour les recrutements, le contexte a changé. Sur le marché de l'emploi, le rapport de force donne désormais l'avantage aux employeurs, car «*tous les signaux montrent que l'intensité des difficultés de recrutement s'est atténuée*», explique Jean-André Lasserre, directeur des relations institutionnelles et des études pour l'AFT-Iftim qui a présenté une enquête* assez complète sur le sujet au début de cette année. Les emplois de cadres sont plus rares. Selon cette étude, suite à la crise, les sociétés ayant réduit leur nombre de cadres ont augmenté de 6,5 % en 2008 à 8,4 % en 2009 pour les établissements de plus de 100 salariés et de 7,1 % à 9 % dans les établissements de moins de 100 salariés). Un manque à gagner qui n'est pas compensé par les recrutements, également en baisse. Et, «*bien que la situation économique des entreprises semblerait progressivement s'améliorer, l'augmentation des effectifs n'est pas pour autant envisagée pour 2010*», révèle l'étude. Les prévisions du niveau des effectifs logistiques par catégorie d'emploi sont, en effet, nettement moins optimistes que les années passées concernant les cadres (*cf. illustration 1*).

Seule consolation : la démographie française et les départs massifs à la retraite devraient faire un appel d'air en matière d'emplois, et créer de nombreux «*jeux de chaises musicales*» favorisant la mobilité dans les prochaines années. Bref, «*les recrutements sont moins motivés par la croissance de l'activité que la nécessité de remplacer des départs*», résume Jean-André Lasserre *(cf. illustration 2)*.

DIPLÔME ET EXPÉRIENCE, LA PANACÉE POUR LES CADRES ?

Dans ce contexte, les diplômes et formations exigés pour les cadres restent stables. Les Bacs+4 ou +5 ont la cote, et de plus en plus : - 44 % des entreprises interrogées privilégient toujours ces diplômes d'écoles et d'universités *(cf. illustration 3)*.

Les diplômes et titres professionnels à Bac+2 continuent de se montrer de moins en moins demandés pour le recrutement du personnel d'encadrement (-2,2 pts). Ceux à Bac+3, appelés à évoluer peut-être plus rapidement, reprennent leur percée (+2,2 pts et 19,2 % des citations). Les sortants d'écoles d'ingénieurs et grandes écoles sont relativement moins recherchés (- 4,4 pts), représentant un pourcentage d'ailleurs assez faible (moins de 13 %) de cadres recrutés. Même constat pour les mastères bac +6 (IML, HEC…) qui représentent moins de 5 % des diplômes des profils recrutés.

Ajouté au fait que l'étude indique que «*les recrutements de cadres logistiques butent moins sur la pénurie de candidats que sur leur manque d'expérience*», cela ne peut être qu'un bon signe pour les salariés se lançant dans une formation de cadre en alternance… *(cf. illustration 4)*. ■

«L'enquête sur les besoins en emplois et en formations dans les fonctions logistiques a été réalisée par le département des études transport et logistique, rattaché à la direction des relations institutionnelles et des études de l'AFT-Iftim». Elle est disponible en intégralité sur le site* ***www.aft-iftim.com* *section «publication».*

1 PRÉVISION DU NIVEAU DES EFFECTIFS LOGISTIQUES PAR CATÉGORIE D'EMPLOI, POUR 2010

Etablissements de 100 salariés et plus

	Cadres		
	2008	2009	2010
Augmentation	8%	2%	3%
Stabilité	75%	86%	84%
Diminution	3%	6%	6%
Ne sait pas	14%	6%	7%

Etablissements de 50 à 99 salariés

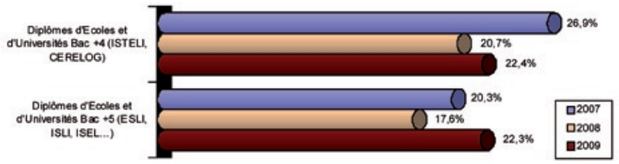
	Cadres	
	2009	2010
Augmentation	1%	3%
Stabilité	91%	71%
Diminution	4%	11%
Ne sait pas	3%	15%

2 MOTIFS DE RECRUTEMENT PAR CATÉGORIES D'EMPLOIS
(en % d'établissements ayant cité l'item)

Etablissements de 100 salariés et plus

	Cadres		
	2007	2008	2009
Remplacement	39%	58%	53%
Surcroît d'activité	46%	46%	14%
Départ en retraite	13%	16%	4%
Réorganisation de la logistique	22%	12%	32%

3 DIPLÔMES ET TITRES PRIVILÉGIÉS POUR LE RECRUTEMENT DE CADRES
(en % des réponses des établissements de 100 salariés et plus)



4 NATURE DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT EN 2009
(en % des réponses)

Etablissements de 100 salariés et plus